MIYAKO-DORI
みやこ鳥
首都大学東京機関リポジトリ
Tokyo Metropolitan University Institutional Repository

Title	ユーザーとの協働によるイノベーションとマーケティングの融合
Author(s)	中田，寛
Citation	経営と制度，13：47-61
Issue Date	2015-02-27
URL	http://hdl.handle.net/10748/7099
DOI	
Rights	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

TOKYO METROPOLITAN UNIVERSITY
首都大学東京
http://www.tmu.ac.jp/

首都大学東京 機関リポジトリ

『経営と制度』第 13 号
2015年 2月　47－61頁

【研究ノート】

ユーザーとの協働によるイノベーションとマーケティングの融合

中田　寛 *

Abstract

This study sets out to investigate how an online community may be used as a tool to facilitate value creation between a company and its users or among its users, and contribute to fusion of innovation and marketing. The study uses UNIQLO as a case, due to the engagement of its users throughout the world and the role they are considered to have played for development of that brand value these years. In relation to the sharing and management of knowledge embedded in the individuals and community, it is found that the UNIQLO case exemplifies how competitive advantage may be realized through this company-community interaction.

1. はじめに

本稿の目的は、ソーシャル・メディアが進展する中、企業がオンライン・コミュニティにおけるユーザー・イノベーションとクラウドソーシング[1)]を活用して価値創造を進める取組みを考察することにある。

産業のグローバル化や情報通信技術をはじめ新技術の普及に伴い、構造変化が加速して市場の不確実性と顧客ニーズに対する予想困難性を増進させる。製品やサービスが一通り行き渡り、その多くが機能や品質に大きな差異が見いだせないとき、消費者がさらなる性能向上に追加の支払いをしてまで、あるいは時間や距離の壁を超えてまで手に入れたいと考える商品はごく僅かになる。一方で、消費者の価値基準に適合し潜在的な想いを具現化してくれるだろうと期待する商品には、人気とブランドプレミアムが集中する[2)]。

成熟化が進む市場で、消費者の求める価値は次第にモノの価値を越えコトの価値（経験価値、文脈価値）[3)]に移行する。製品やサービスの使用、消費を通じ消費者それぞれの主観的で状況依存的な意味づけが生成され醸成される中、企業がそこに内在する価値を捕捉

* 首都大学東京 大学院社会科学研究科 経営学専攻 博士後期課程

するのもバイアスを挟まず読み解くのも簡単ではない。だからこそ、企業が新たに創造すべき価値を探索し、あるいは現状の価値提案を見直し消費者の潜在的なニーズに適応させるために、ユーザーとの協働を図る必要がある。

本稿の構成は以下の通りである。第２節でイノベーションとマーケティングの融合に関する先行研究のレビューを行い、第３節でユーザー・イノベーションの活用と発展可能性を提示する。第４節でアパレル企業の事例を分析し、第５節で分析結果から考察と今後の課題を記述する。

尚、本稿では、一方の主体である消費者はすでに特定され、抽象的な消費者というより具体的な顧客あるいはユーザーという表現が適切な場合もあり、適宜、使い分けることにする。

2. 先行研究の考察

楠木（2011）は、コモディティ化の圧力が増す「今日的な競争戦略の文脈での価値創造を実現するためには『マーケティング』と『イノベーション』という２つのカテゴリーを所与とした両者の『統合』ではもはや不十分である」[4] として、カテゴリーの分化そのものを見直す必要があると指摘する。そして価値次元を転換し可視性の低い価値の創造を目指すべきと主張する。

価値次元の転換に関する研究に、楠木（2011）は Christensen and Raynor（2003）の“破壊的イノベーションによる新市場の構築”や Kim and Mauborgne（2005）の“ブルー・オーシャン戦略によるバリュー・イノベーション”などがあると説明する。また、脱コモディティ化の価値創造を進める上で「製品（サービス）にユニークな価値を普遍的かつ客観的に測定可能な特定少数の次元に基づいて把握できる程度」[5] として価値次元の可視性という視点を提示する。その価値次元の可視性に影響を与える主な要因に、価値の特定可能性、価値の測定可能性、価値の普遍性の３つを挙げる。そして価値次元の可視性に近い概念の研究には、Pine and Gilmore（1999）の“経済価値の中核に経験を据えカスタマイゼーションによる経験価値の提供”や Schmitt（1999）の“経験価値のマネジメント”、Gobe（2001）の“消費者の選好や購買に関わる態度の構成要素として感情を重視する情緒的差別化によるブランド構築”などがある。

楠木（2011）は、イノベーションを「『商業化された発見』であり、『経済効果をもたらす革新』」と定義し、マーケティングを「顧客が求める製品やサービスの価値を見出し、その価値を顧客に伝えること」を第一義的な役割とし「価値を創造する交換過程をつくる活動」[6] と定義する。そのとき、イノベーションとマーケティングはいずれも本質部分で価値創造に深く関わっていることから、両者の相互乗り入れの重要性を強調する。一方で、

イノベーションが価値次元の転換という供給に関わる概念であるにもかかわらず、「これまで支配的だった価値次元に替わる新しい価値次元を見出すという活動」[7] と理解されてきたと指摘する。それは正にマーケティングの本領である需要に関わる概念であり、マーケティングのあり方をより的確に表現するために「マーケティングのイノベーション」を提唱する。同時に、「次元が見えないだけに、リニアな技術進歩と比べイノベーションの意図する価値を顧客に理解させることは容易」[8] でなく、そのために「イノベーションのマーケティング」を伴う必要があると主張する。

企業は、顧客が求める、あるいは結果として実は求めていた価値を見出し、それに基づき技術開発を進め製品やサービスの商品化を通じて収益の拡大を目論む。いかに的確に、素早く、継続的に価値創造を図ることができるかが企業の課題になる。価値次元を転換し製品やサービスに埋め込むべき可視性の低い価値を創造することが、競合他社の模倣による同質化とそれに伴い発生しかねない過剰品質や過当競争、価格低下を回避するために欠かせないのは確かである。企業は、魅力ある製品やサービスの商品化に向け機能や利便性を超えた次元の価値を提供する必要があり、製品やサービスを媒介とした総体的なユーザーの行為や経験をいかに把握し解釈するかが求められる。パラメーター等で数値化することができない感性品質をどのように価値として実現するか、ユーザーが商品に触れたときに体験する心地よい印象、驚き、共感を喚起する価値をいかに実現するかが問われている。

しかし、その推進に「顧客を巻き込んだ価値共創のプロセスを必要とする」[9] としながらも、その主張はあくまで概念的なレベルにとどまっており、どのようにイノベーションとマーケティングを一体化し「マーケティングのイノベーション」や「イノベーションのマーケティング」を企図するための具体的な示唆は少ない。

そこで、「マーケティングのイノベーション」を価値の探索、「イノベーション」を価値の創造、「イノベーションのマーケティング」を価値の伝達、「マーケティング」を価値の浸透と読み替え、連続的な価値創造による競争優位を考えることにする。そして、次節で「顧客を巻き込んだ価値共創のプロセス」の背景にあるユーザー・イノベーションの動きを見る。

3. ユーザー・イノベーションの進展

企業がより革新的な要素を含む価値次元を見極めるために、何が適切な価値の創造であり、それが消費者の課題を解決しているかを探らなければならない。そのために、消費者の深層に潜む暗黙的な価値観や愛着、こだわりをありのままに顕在化させる必要がある。客観的な経済合理性に基づく事前の評価や将来の予測を通じ新たな価値を創造する従来の

手法では競争優位を実現する差異化の追求は難しくなり、事後の高い評価や想定外の成功につながるかもしれない機会と可能性を模索する必要がある。背景には、製品やサービスを消費、使用する生活空間と時間経過の中で、企業に思わぬ情報の非対称性をもたらす個人的な意味づけが生成され、新たに付加され分散化された属性情報となる。また、その価値情報はそれ自身に内在する独自の情報の粘着性[10]と、消費者間で情報交換する際に内容を理解するのに時間が掛かり、ときにはなかなか真意が伝わらず意味のやりとりに誤解を生みかねないなど、もう一つの情報の粘着性がある。

情報の非対称性と情報の粘着性を解消する手段の一つとして、ユーザーとの協働が注目される。市場では、企業が提供する価値を享受する受動的な客体から、自ら希求する価値の実現を企図する能動的な主体に変貌する消費者が台頭する。同時に、多様化する市場が個客化[11]と即応性を求めれば求めるほど、情報技術とネットワークを基盤に製品とサービスの融合が進む。サービスの特性の一つに、生産と消費が同時に発生する不可分性があり[12]、市場におけるサービス化の進展は企業と商品の相互作用を通じたユーザーの“ものづくり”と“価値づくり”への参加を促す。そして、3D プリンターはじめデジタル技術の普及に伴い、誰もが情報やツールを平等に、且つ容易に利用し、アイデアをすぐに具体化して個人が豊かさと満足を生み出すことができる状況が出現する。イノベーションに参加する創造機会の「民主化」(von Hippel 2005) は、「大量生産が個人をクリエーターから消費者に変えた」[13]時代の終焉を意味し、消費者が日々の暮らしの中で表現力を取り戻す動きが強まる。消費者は、製品やサービスに関連するプラットフォームに自らの創意工夫に基づく成果を積極的に公開し、その成果に関わるユーザー間の評価も活発化する[14]。そこで提案される情報は、既存の商品に飽き足らず自ら創造したい、あるいは価値を付加したいと考えるユーザーの直面する問題点と課題に対するソリューション情報である。また、それに対するコメントや共鳴は他の多数のユーザーのニーズ情報の集積であり、いわば市場の評価である。

また、企業がユーザー情報の収集を通じ潜在的なニーズにつながる要素を予測し、問題解決を図ったり新たな価値創造の機会を見出そうと努める企業内のプロセスにおいてさまざまなバイアスの発生を抑えるのは難しい。そのとき、ユーザー自ら発信するソリューション情報を入手し、企業にとり予期せぬ発見と粘着性の高い情報や意味を活用することができるならば、競合他社が容易に模倣できない価値を捕捉する機会になる。それは、環境の変化に対応し事前に想定されていない創発的な価値を見出そうとする行為である。

そこで、次節でオンライン・コミュニティを通じユーザーにソリューション情報とニーズ情報の提供を促すユニクロの着こなし提案の事例を取り上げる。

4. 事例分析

ユニクロの事例を選定した背景には、同社がソーシャル・メディアの活用によるグローバル･コミュニケーションに注力していること[15)]、業界の特性としてアパレル企業にはシーズン毎の製品開発、期中の定価販売のための販売促進、そして需要動向の見極めと効率的な在庫の売り抜きが求められることから、ユーザーとの協働によるイノベーションとマーケティングの一体化を考察するのに適当と判断した。

関連する情報の収集は、同社ホームページやフェイスブック、および新聞、雑誌等の２次データ、そして関係者へのインタビューに基づく。

４－１　着こなし写真投稿サイトの概要

ユニクロは､2011 年２月にフェイスブック上に専用サイト(表 1)を開設し､世界中のユーザーに自社商品を最低１点以上[16)] 着用した写真を募集、投稿を呼び掛ける。

表１　着こなし写真投稿サイトの概要

専用サイト名	ユニクルックス （UNIQLOOKS）http://uniqlooks.uniqlo.com/
開始年月	2011 年２月
対象商品	同社商品を最低１点以上
写真に関わる情報検索	性別、年齢、ローケーション、商品キーワード
言語対応	日本語を含め８ヵ国語

出所：上記サイトに基づき、筆者が作成

写真を投稿する際には同サイトに登録する必要があり、また着用した商品など写真に関する情報の掲載を求める。一方で、誰でも、いつでも、どこでも自由に写真を閲覧することができ、性別、年齢、ローケーション、商品キーワードで着こなしを検索し、コンテンツを画面で編集することができる。また、日本語を含め８国語に対応しており海外からの投稿写真も多い[17)]。

４－２　着こなし写真投稿サイトを支える基盤

この仕組みを構成する主な要素を分析する。

(1) 着こなしの意味と意義

着こなしは、ユーザーがどのように商品と企業の価値提案を理解し解釈しているかの具体的な表現であり、オケージョン（機会、場面、行事など）に応じていかに自分らしさを

装うかの方法である。それは、必ずしも企業の想定するシナリオに沿った装いであるとは限らず、ユーザーが日々、同じ装いをしたくないという非連続性を追求する中で「創造的破壊」と「新結合による付加価値の創出」（Schumpeter 1934）を図るユーザー・イノベーションである。

着こなしの価値の本質は多義的で、次元の相互関係や階層構造がはっきりしない点で価値の特定可能性が低く、客観的に比較できる測定尺度がない点で価値の測定可能性は小さい。また、人によって評価がまちまちで、ある人には価値があるが他の人には価値ない、もしくは負の価値をもつ点で価値の普遍性の低いことから、可視性の低い価値と考えることができる。ユーザー一人ひとりの主観的な意味づけである着こなしは、同じブランドや商品に興味を抱く仲間にはその意味を読み解き参考にしたい価値情報であるときもあり、状況によってはまったく関心を寄せないときもある。

（2）投稿と閲覧を促すテーマの設定

佐々木（2011）[18] によれば、着こなしに対する他者の評価は羨望より賛成や共感があると嬉しい項目として 20 ～ 40 代の女性でトップ、男性で 2 位であるという。着こなしは、他者から「その人らしい」と評価してもらえる、評価して欲しい自分らしさの表現を探すことである。

お気に入りのブランドによる着こなしというテーマは日本人に限らず、世界のみんなの関心事であると思われることから、着こなしの写真投稿サイトへのスムースな誘導と多くの参加を期待することができる。

（3）問題解決と予測に関わる集合知の有効性

衆知を集め集合知により問題解決を図ろうとするときの重要な要素に、多様性がある。状況や問題を表現する方法としての多様な観点や、その観点を分類しあるいは分割統合する方法としての多様な解釈、問題に対する解を生みだす方法としての多様なヒューリステイック、原因と結果を推測する方法としての多様な予測モデルがある。そして、予測の精度を高めるためには、出来る限り多くの多様な参加者の存在が欠かせない。それに対し、コミュニティで参加者が一方的に自らの想いを提案し、それを他の参加者が勝手気儘に解釈し意見を交換することになると、情報が混乱するだけで意味の共有や伝播は期待できない。Page（2007）は、多様な手段の確保が参加者の自由で柔軟なアイデアの生成につながる一方、目的の提示が曖昧で参加者間でさまざまな解釈が可能な場合はアイデア自体が発散し、それに伴うコミュニケーションの不全や拡散で意見の集約が難しいと指摘する。

そのとき、この仕組みは、オンライン・コミュニティという世界中の多くの多様なユーザーが容易に参加できる環境の下で、参加の目的を着こなし写真の投稿に限定しつつ、自社商品 1 点以上という自由度の高い手段を設定する。従い、「いいね！」の人気投票上位の着こなしは、集合知として市場の声を的確に反映していると見なすことができる。

たとえ「いいね！」の数がさほど多くなくても、投稿数の確保は多様な着こなし提案を幅広く探索したい企業心理に適うものである一方、ケインズの美人投票的な「いいね！」を含め「いいね！」自体の信憑性をどのように捉えるか、検討すべき側面もある。そして、「いいね！」人気上位の最適解をマネしたい、あるいは最適解をマネしたくないユーザー心理に配慮して、多数の多様なユーザーを維持する仕掛けを包含する[19)]。

４－３　着こなし写真投稿サイトを通じて期待される効果

投稿写真の内容およびユーザー間のコミュニケーションは、多義的な情報を解釈しイノベーションとマーケティングを一体化する機会を提供する。

(1) ユーザーのソリューション情報とニーズ情報の捕捉

着こなし提案は、企業にとり自社商品に対するユーザーの評価を恣意的な判断を差し挟まずに、ありのまま捕捉できる機会である[20)]。同時に、自社商品では演出できない世界観を他社商品で補完するユーザーのソリューション情報を獲得する機会でもある。そして、「いいね！」人気上位の着こなしは他の多数のユーザーの好意的な評価の結果であり、ニーズ情報の現れでもある。

同時に、同社には単品あるいは定番商品でありながらも、ユーザーの創意工夫で豊富な着こなしのバリエーションが可能であることを他のユーザーに再認識させる狙いもある。

(2) 創造すべき価値の理解

多くのアパレル企業は、定期的に街角で、あるいは決まった地点で不特定多数の群衆の中から対象となる顧客層のファッショントレンドを観測し、それに基づき次シーズンの商品企画開発や店舗の品揃えに利用しようと試みる。しかし、必ずしも参考にすべき商品群に遭遇するとも、新たな気づきが得られるとも限らない。それに対し、これは自社商品のユーザーが投稿する価値情報である。写真を通じ自社商品を着用したユーザーの発信したいストーリーや、自ら選りすぐって投稿した一押しの着こなしと自社商品の組み合わせに内在する価値を継続的に読み解く機会を提供する。

また、投稿の際に自社商品「最低１点」といわず、ユーザーから２点、３点の着こなし提案も期待する。それは企業が想定していない価値を見出す機会である。

(3)「生（なま）」の「進行中」のファッション・カタログ

投稿写真は常時、更新される世界中のユーザーのトレンド情報である。企業が発信するテレビ CM や新聞の折り込み広告より遥かに鮮度と頻度の高い情報であり、世界の地域毎の嗜好や着こなし人気度などから素早く変化のシグナルを読み取り、最新のファッション情報と一歩先のトレンドを知る機会である。

(4) 店舗内の売り場作りへの転用

同サイトで高い評価を得た着こなし提案を視覚的演出（ビジュアルマーチャンダイジン

グ：VMD）に活用する。ニューヨーク 5 番街店はじめ大型店舗では、46 インチの大型モニターと入口部分のガラスケースの中に集中配置したマネキンを通じ、多彩な着こなし提案を紹介して消費者を飽きさせない売り場づくりに利用するとともに、商品と着こなしに内在する価値の伝播と浸透を図る。そして、外壁にも大型モニターを配置して潜在顧客を誘引する役目を担う。目的買いが多い郊外店に比べ、都市型店は通り過ぎる通行客を立ち止まらせ、また館内を回遊する買い物客を引き寄せる効果を期待する。

(5) ブランドの浸透 [21)]

写真の投稿はブランドに対する顧客エンゲージメントを喚起し、愛着やこだわりを継続的に高める。同時に、同サイトを閲覧するユーザーや未出店地域の潜在ユーザーにとって、この仕組みはユーザー仲間の着こなしの投稿写真やコミュニケーションのやりとりを通じブランドの理解と浸透に寄与する。

ユニクロが注力するアジア・太平洋地域では、中間層が 2030 年までに 2009 年の 6 倍超に急増する [22)] といわれ、都市部への大型店舗の出店とソーシャル・メディアを通じたブランドの発信と浸透は成長市場の争奪戦の鍵になる[23)]。

(6) 電子商取引（以下、EC）サイトへの誘導

投稿された写真に着用した商品を表示する機能が付いており、気に入れば、あるいは気になり、もう少し詳しく知りたいと思えば、連動する EC サイトで商品内容を調べ、購入することができる。日経産業地域研究所によれば、日本ではユニクロの購入者の 4 人に 1 人は EC サイトでも商品を購入し、購入額は店舗での購入額を上回る。また、店舗販売と異なりネット通販では、女性の購入額が男性より多いという[24)]。

店頭の POS 情報に加え、人気上位の「いいね！」や EC サイトを分析して売れ筋商品を見極め、シーズン内の生産を機動的に調整し、また地域毎の店舗内の商品構成を適宜、変更する際に活用する。

(7) プラスのフィードバックループ

投稿写真は日常の 1 シーンを切り取った世界中のさまざまなユーザーのブランド観の表現であり、消費者は多彩な着こなしを観察してブランドに対する想いを新たにする。ユーザーの提案する着こなしは、企業が発信するお仕着せのよそよそしさはなく、リアルな親近感に溢れる。人気上位の着こなしは、消費者にとりユーザー間でスクリーニング済みの信頼感と安心感の溢れる等身大のお手本である一方、たとえ人気のない着こなしであっても驚きや気づきを発見する機会になる。そして、投稿者、閲覧者双方にとり新たなアイデアの源泉となり、着こなし写真の投稿を改めて促し、それが潜在顧客の掘り起こしとリピート購買につながる。

この仕組みは、ユーザーの発信する多義的な情報を継続的に捕捉する場 [25)] であると共に、ユーザーの着こなしに関わる洞察とアイデアを創出するための循環システムとして価値提

案を見直し軌道修正を図る機会でもある。また、ソーシャル・メディアによるキャンペーンは、ユーザーの自発的な意思で結ばれた友人関係やフォロワー関係をチャネルとして、潜在的な消費者層に効果的なマーケティング・メッセージを届けることを可能にする。それは集団的イノベーションに参加させるインフラであり、ユビキタス・ネットワークでもある。

ユニクロは、同様の仕掛けを2013年3月からTシャツブランドのUTでも実施している。UTを着る人々の楽しさを表現し共有することを目的に、スマートフォン向けの無料アプリ「UT　CAMERA」を開発しUTのウェブサイトと連動させる。スマートフォンで撮影した動画をパラパラ漫画のような「動くポートレート」に変換する。そして、店舗内の壁面に設置されたスクリーンに映し出すばかりでなく、「UT　CAMERA」体験ブースを東京では東急東横線渋谷駅地上ホーム跡地に開設した期間限定ストアに、ニューヨークでは街中の移動型店舗に設置して、1100色柄という豊富なバリエーションの訴求とTシャツ着用の楽しさを演出する。

5. まとめ

本稿は「次元の見えない価値についての顧客の理解や使用経験を促進するような外的文脈を企業自らがデザインし、具体的なアクションに落とし込み、顧客との相互作用を」[26]通じて価値創造する事例として、ユニクロによるユニクルックスに焦点を当てた。

そこでは、イノベーションとマーケティングを融合するための構成要素と、結果として期待される価値創造の効果を見ることができる。

5－1　考察

ユニクロは、東レとの提携[27]を通じた素材の機能面における差別化と専門家である匠チームを海外の協力工場に常駐させ縫製や仕上げの技術面における差別化、そして少品種大量生産による値ごろ感を訴求する。“ものづくり”に関わる価値生産システムが戦略的にフィットし、企画提案、製造、物流、販売の各段階で蓄積したSPAのKnow-Howを次第に模倣困難な価値次元に転換させた。少品種大量生産と期中フォロー・欠品補充による販売拡大を目指す同社にとり、この仕組みは単品であるが故に着こなし提案を積極的にしない、あるいはコ―ディネートして販売する目的で製品を提供しないという弱みを補完する。 アパレル企業は通常、雑貨を含めブランド毎にトータル・コーデイネートを提案し商品の購入点数の増加を目論むが、ユニクロは進化を続けるSPAのKnow-Howの優位性を背景に独自路線を突き進む。別の見方をすれば、他社がこのユニクルックスと同様の仕組みを導入しようとしても、自社の強みとしたいトータル・コーデイネートを否定すること

になる、あるいは自社の戦略の一貫性を壊してしまいパフォーマンスを低下させることになるので模倣障壁は高くならざるを得ない。そして、ユーザーによる着こなし提案はたとえ他社商品との組み合わせであっても、他社商品との組み合わせだからこそ、シーズン毎に過去の延長線上にはない方向性を模索する際の有効な情報源になり、製品コンセプトの開発などデザインプロセスに活用することができる。同時に、世界の多くの多様なユーザーに向けた、ブランドや商品に対する認知・関心、好意、購買検討、リピート・維持を包括的に推進するコミュニケーション戦略として、費用対効果に優れた顧客育成プロセスであると考えることができる。

また、同社は SNS（交流サイト）による双方向型の情報収集に積極的に取り組む[28)]。企業として情報発信するサイトには、フェイスブック上の自社サイトや店舗スタッフが発信する「マイストアニュース」がある。一方、ユーザーが自発的に発信するサイトには、ユニクルックスに加え、商品の感想や改善の要望、活用術や質問を自由に投稿できる「みんなでつくる、みんなのユニクロ」がある。しかし、これらは特定のテーマに限定したものでなく、かつ文字情報が中心であり、企業がいかにユーザーの記載内容を理解し解釈すべきか難しい側面もある。そこには、文字情報が内包する発信者と受信者間の情報の非対称性が存在し、企業の内部における情報解釈にバイアスが掛かる可能性もある。それに対し、ユニクルックスは着こなしをテーマに写真というビジュアルなユーザーの「生」情報を顕在化させる。それは、商品企画の担当部署に限らず店舗を含めた他部署がユーザーの表情や着用するオケージョンなどを通じ着こなしに内在する価値を探りだす際に、コミュニケーションを活性化させ経済効果をもたらす革新につながる機会を提供することになる。

このユーザーとの協働の仕組みは、市場の変化に適合するための価値創造プロセスを相互連関させ、イノベーションとマーケティングの融合を加速させている。（図 1、表 2）

図 1．イノベーションとマーケティングを融合する戦略デザイン

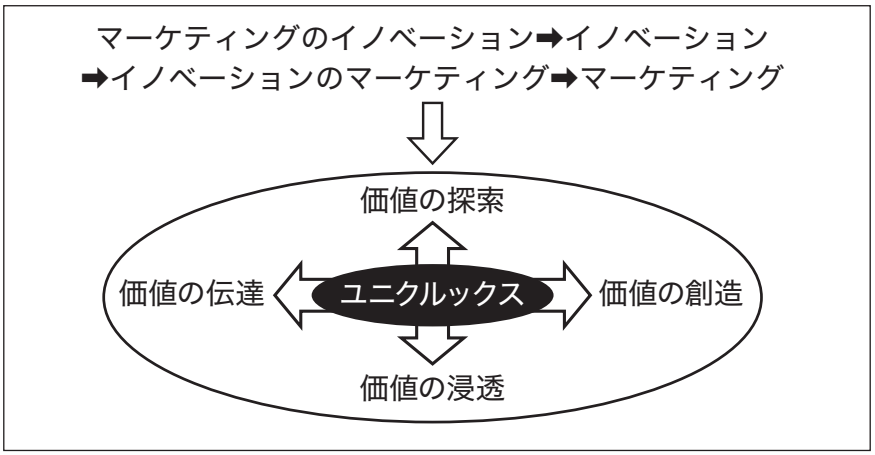

表 2. イノベーションとマーケティングの融合による効果

マーケティングのイノベーション	価値の探索	・企業が想定していなかった、ユーザーによる商品の組み合わせ ・市場の声の捕捉と理解、バイアスの排除
イノベーション	価値の創造	・自社商品と組み合わせ対象になる商品に関わる洞察を通じた次シーズン向け製品の開発 ・価値提案の策定
イノベーションのマーケティング	価値の伝達	・常時、更新されるファッション・カタログ ・ユーザー間のコミュニケーションによる意味の共有と共鳴 ・人気投票への参加と投票数の推移
マーケティング	価値の浸透	・マネキン、モニターに着こなし提案の活用 ・コンテスト開催による顧客の囲い込み ・未出店地域の潜在顧客の開拓

気になる点のひとつを挙げれば、本事例を含め消費者参加型の価値共創における知的財産権（著作権、肖像権）の取扱いである。企業が関連サイトをフェイスブックはじめクラウドサービス上に開設する場合と企業が自社の Web に設営する場合があるが、企業は知的財産の適切な取扱いを図るため、契約条件やプラットフォームの設計に関する技術仕様を明確に定める必要がある。同時に、知的財産権に対する意識が高まる中で、ユーザーが、あるいはユーザー・コミュニテイが創発した価値に関わる知的財産の取扱いを企業は丁寧に説明し、あるいは参加者と擦り合わせてルールを透明化しておく必要がある。現状のクラウドサービスなどの利用規約では、多くが運営側の裁量で投稿されたデータを無償で無限定に利用でき、利用者の承諾なしに規約の内容を変更できるものもある。それらはよくある商品の取扱説明書と同様に、記載方法は利用者の目線で作成されておらず、利用者の同意を取る行為は形骸化しているといわざるを得ない。個人情報の取扱いや創発した価値に関わる利用権を有償にするか、無償（仲間から称賛と拍手など）にするか、有償とするときはその算定基準と根拠を企業は分かり易く提示する必要がある。そして、報酬を無償にするならば、多くの多様な参加者を動機づけする設計が求められる。

5－2　今後の課題

一言にイノベーションとマーケティングの融合と言っても、その内実は対象とする製品やサービス毎に多様であり、本稿で取り上げたオンライン・コミュニティにおけるユーザー・イノベーションの活用以外にも多くの発展可能性を含んでいると思われる。

また、本稿は消費財を取り扱う企業のひとつの特殊解を例示したに過ぎず、また対象は

品質や機能の革新に直結する研究開発や技術に関わるものではない。

就いては、業界横断的な標準モデルを見出すことができるのか、その構成要素や要件は何か、そして結果としてどれだけの価値の創造と価値の獲得に結び付いているのかを比較検討する測定次元や尺度をいかに設定するか、などが今後の課題と考える。

注

1）英語の crowd（群衆）と sourcing（業務委託）を組み合わせた造語。ここでは、雇用関係の有無を問わず、不特定多数の人々により共同でプロジェクトを進める形態を指す。
Howe（2008）は、クラウドソーシングに参加する人々は金銭を主な動機とせず、自分の好きなことに没頭するために余った時間を提供すると説明する。

2）消費者が製品やサービスの客観的特性を主観的に意味づけ評価した結果である知覚品質に対し、これは知覚価値に相当する。

3）Pine and Gilmore（1999）は、製品やサービスを使用した時の価値を最大にすることを目的とするのではなく、使用する前から価値を感じ、購入した後にも満足を得ることができる体験を通じた価値を重視し、製品やサービスを提供すべきと論じる。これは、サービス・ドミナント・ロジックにおいて製品やサービスの交換後に発現する使用価値を、生産から使用、廃棄まで拡張して文脈価値へ表現を変更した経緯と関連する。

4）楠木(2011）51 頁。

5）楠木(2011）53 頁。

6）楠木(2011）51 頁。

7）楠木(2011）52 頁。

8）楠木(2011）61 頁。

9）楠木(2011）61 頁。

10）von Hippel（1994）によれば、情報の粘着性を「ある所与の単位の情報をその情報の探し手に利用可能な形で移転するのに必要とされる費用であり、移転される情報量が増加するとき、それ自身も増加するという性格をもつ」と定義する。その費用は単に情報を移転するためだけの費用ではなく、情報の受け手にとりその情報が何らかの形で利用できるようになるための一切の費用を含む。

11）企業は、一人ひとりの顧客（個客）に向け必要とされる製品やサービスの提供に努める。そのために、大規模物流を前提としてきた流通システムは個別配送に転換し、消費者との接点を容易に形成できるようになった。

12）サービスには同時性・不可分性（simultaneity・inseparatability）に加え、形が無い（無形性：intangibility)、品質を標準化することが難しい（異質性：heterogeneity)、保存できない（消滅性：perishability）という特質があるといわれる。

13）Gershenfeld（2005）邦訳 70 頁。

14）知識共有サイトに、料理レシピのクックパッドや化粧品関連のアットコスメなどがある。それらは、商品の使用場面における消費者の知識創造に焦点を当てる。

15）同社 2005 年 8 月期事業報告書では、『第 3 世代の SPA を目指す』とし『世界中から集めた高水準の情報を独自の視点で編集した「コンセプト」をもとに、最高品質の商品を製造・販売し、情報発信する』としている。
因みに、同社は第 1 世代 SPA（1985 年～）を GAP、LIMITED、第 2 世代 SPA（1995 年～）

を ZARA、H&M と位置付ける。
尚、SPA は Specialty store retailer of Private label Apparel の略で、素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理など、製造から販売までのすべての過程を一貫して行う業態。

16）緩い基準による参加の呼び掛けの背景には、同社が Made For All と Power of People to People を標榜し『国籍・年齢・性別・人種を超え、「あらゆる人々のための服」というブランドコンセプト』（同社プレスリリース）の実現を促す狙いがある。同時に、「服はパーツで、どんどん他ブランドと組み合わせてほしい」（柳井会長・社長）と敢えて公言するユニクロの商品戦略（単品、ベーシック・カジュアル）がある。
ユニクルックス担当者の松沼礼・商品マーケティング＆コミュニケーションチームリーダーは「従来の VMD はあくまで供給側としての情報発信で、一定の限界がある。消費者発のユニクルックスの着こなしも示すことで補完し、顧客からの信頼を強めたい。」と説明する。VMD はセルフ販売を主力とするユニクロにとって接客の柱であり、SNS を活用して消費者視点の情報を盛り込む。

17）2013 年 12 月末時点のフェイスブックの月間アクティブユーザーは、世界で 12 億 3000 万人、利用者が投稿する写真は一日当たり 3 億 5000 万枚を超えた。（同社 2013 年第 4 四半期決算）
日本経済新聞 2013 年 5 月 14 日によれば、2012 年のアジアの利用者数は 2 億 8000 万人でヨーロッパや北米より多く、この傾向は継続すると思われる。

18）マクロミルによる首都圏と近畿圏の 20 ～ 40 代の男女 500 人に対する調査。「嬉しい」「やや嬉しい」の合計に基づく。

19）自分の意見が集団の代表的な意見として反映されないことに不満を覚え、投稿しないことや参加を継続しないことになれば、集団の多様性は下がることになる。そうした少数派の意見を棄却しない配慮が求められる。その点を同社商品マーケティング＆コミュニケーションチームリーダーの松沼氏は『「いいね！」が 3000 以上ついている「ルック」（筆者注：着こなし）が上の方で滞留してしまうと、鮮度がありません。そうならないようなアルゴリズムを開発して、ユーザーが毎日見ても楽しんでもらえるような仕組み』を設計したという。
ユニクルックスのページビューは公表されていないが、2014 年 2 月末で一番人気（Hottest）のルックの「いいね！」数は 11221。

20）あくまでコミュニティ内の参加者による投稿と投票で完結し、ユニクロは何ら直接的な関与はせず、着こなしを通じて商品に対する多様な消費者観を学習する。

21）ブランド調査会社の英 Interbrand によれば、ユニクロのブランド価値は決算期の違いがあるものの、4,160 百万ドル（2012 年は 3,634 百万ドル）でグローバルランキング 100 位の GAP3,920 百万ドルを追い抜いた。2011 年以降 3 年間のブランド価値の前年比伸長率は 13%→ 23%→ 14%で、競合する GAP の 2%→▲ 8%→ 5%、ZARA の 8%→ 18%→ 14%、H&M の 2%→ 1%→ 10%を大きく上廻る。
Interbrand のブランド価値評価方法は、ブランドが冠された事業の現在及び将来の収益予想に基づく財務分析、財務分析で算出された将来の経済的利益のうち、ブランドの貢献分を抽出するブランドの役割分析、ブランドによる利益の将来の確実性を評価するブランド力分析、の 3 つの分析で構成されている。

22）Khara（2011）は、2005 年の購買力平価に基づき 1 日に 10 ドルから 100 ドルまで支出する人々を中間層と定義し、145 カ国を対象に算出した。アジア太平洋地域では、中間層が 2009 年に 525 百万人（世界の 28%）から 2030 年に 3、228 百万人（66%）に急増するという。

23）ユニクロは、2012 年 6 月にフィリピン・マニラ、2013 年 6 月にインドネシア・ジャカルタ

に初めて出店したが、出店前からフェイスブック上のサイトへの登録はフィリピンで２万人を超え、好みのＴシャツのデザインを投票してもらうキャンペーンなども開催した。また、EC による販売も好調という。

24）スマートフォンを所有する 20 ～ 60 代の日本人男女 1030 人を対象に、マクロミルを通じてインターネットで調査。
ネット通販での購入額が 5000 円以上ならば送料が無料になることから、まとめ買いしたり、比較的高額の商品を買う傾向があると思われる。

25）野中ほか（2010）によれば､場とは「共有された動的文脈（a shared context in motion）」（106 頁）であり、知識が共有され、創造され、活用されるダイナミックな空間である。そこには、顧客との関係が築かれ相互作用が生まれる文脈がある。相互作用は、当事者間で相手の行動や思考に影響を与え、自らもその反応に刺激され継続的に変化する状況の下で生成される。

26）楠木(2011）61 頁。

27）同様の取組みには、家具・インテリア SPA 大手ニトリが帝人と 2012 年 12 月からプロジェクトチームを発足させ、遮熱効果により冷房効率を高めるカーテンやホコリが出にくい布団など共同開発商品を展開する。

28）カテゴリーの拡張を図り進化（深化）を続けるヒートテックは、素材面における技術開発に加え、新たな用途開発にユーザーの声が反映されているという。

参考文献

Christennsen, C. M. and M. E. Raynor（2003）*The Innovator's Solution,* Harvard Business School Press（玉田俊平太監修 櫻井祐子訳『イノベーションの解』翔泳社、2003 年）.

Drucker, P. F.（1954）*The Practice of Management,* New York : Harper & Row（上田惇生訳『現代の経営㊦』ダイヤモンド社、2006 年）.

Gershenfeld, N.（2005）*FAB : The Coming Revolution on Your Desktop - From Personal Computers to Personal Fabrication,* New York : Basic Books（糸川洋訳『ものづくり革命－パーソナル・ファブリケーションの夜明け－』ソフトバンククリエイティブ、2006 年）.

Gobe, M.（2001）*Emotional Branding : The new Paradigm for Connecting Brands to People,* Allworth Press（福山健一監訳『エモーショナル・ブランディング』宣伝会議、2002 年）.

Howe, J.（2008）*CROWDSOURCING-Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business,* Crown Business（中島油華訳『クラウドソーシング－みんなのパワーが世界を動かす』早川書房、2009 年）.

Kim, W. C. and R. Mauborgne（2005）*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrevant,* Harvard Business School Press（有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社、2005 年）.

Page, S.（2007）The Difference : *How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies,* Princeton University Press（水谷淳訳『「多様な意見」はなぜ正しいのか－衆愚が集合知に変わるとき』日経 BP 社、2009 年）.

Pine, B.J. and J.H. Gilmore（1999）The Experience Economy : Work is Theater & Every Business a Stage, Harvard Business School Press（岡本慶一・小高尚子訳『[新訳] 経験経済』ダイヤモンド社、2005 年）.

Schumpeter, J. A.（1934）*The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle,* Harvard University Press（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論―企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する―研究（上・下）』岩波書店、1977 年）.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch（2004）“Evolving to a New Dominant logic for marketing,” *Journal of Marketing,* Vol.68（1）, pp.1-17.

von Hippel, E.（1994）“'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving : Implications for

Innovation," *Management Science,* Vol.40（4）, pp.429-39.
von Hippel, E.（2005）*Democratizing Innovation,* MIT Press（サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーションの時代―メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス、2006 年）.
石井淳蔵（2010）「市場で創発する価値のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』第 57 巻第 4 号、20-32 頁。
楠木建・阿久津聡（2006）「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』39 巻 3 号、4-18 頁。
楠木建（2011）「イノベーションとマーケティング～価値次元の可視性と価値創造の論理～」『季刊マーケティング・ジャーナル』30 巻第 3 号　50-66 頁。
佐々木玲子（2011）『それいいネ！消費の実相』日経消費ウォッチャー（33）、14 頁。
野中郁次郎・遠山亮子・平田透（2010）『流れを経営する - 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社。
延岡健太郎（2006）「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』第 194 巻 6 号、1-14 頁。
延岡健太郎（2010）「価値づくりの技術経営：意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』57 巻第 4 号、6-19 頁。
日経デザイン『特集 2“ 素人写真 ” は宝の山！』2013 年 6 月号、44-6 頁。
日経ビジネス『絆が価値を生み出す』2011 年 10 月 17 日号、62-4 頁。
日経 MJ（流通新聞）2012 年 1 月 25 日、2012 年 5 月 11 日、2013 年 8 月 14 日。
日本経済新聞 2013 年 5 月 14 日、2013 年 6 月 21 日。
『Facebook 連動の「UNIQLOOKS」に見る、ユニクロの WEB マーケティング論と？≪中の人直撃インタビュー≪トレンド：@ nifty ビジネス』
（http://business.nifty.com/articles/inside/110606 は 閉 鎖、http://ceron.jp/url/ business.nifty.com/articles/inside/110606 に冒頭部分あり）
『Interbrand“Japan’s Best Global Brands 2014”「日本のグローバル・ブランド TOP30 及び「日本の国内ブランド TOP30」を発表』
（http://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000047.000000092.html）
『Japan’s Best Global Brands 2013-Interbrand』
（http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand_JBGB2013_JP_130213.sflb.ashx）
『The Emerging Middle Class in Developing Countries』Kharas H.（2011）Brooking Institution
（http://siteresources.worldbank.org/EXTABCDE/Resources/7455676-1292528456380/7626791-1303141641402/7878676-1306699356046/Parallel-Sesssion-6-Homi-Kharas.pdf）
『アパレル接客、店飛び出す―店頭、一瞬で漸進試着、来店者に大画面で PR も。』
（http://www.shopbiz.jp/nf/news/84798.html）
『素材メーカーだって、「すべてのヒントは売り場にある」』
（http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20130711/250992/?P=1）
【ウェブサイトへの最終アクセス日：2014 年 3 月 23 日】